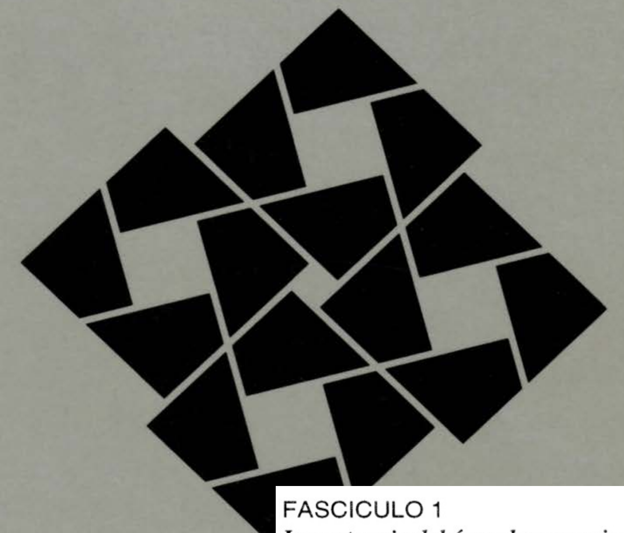
Paquete de Producción



FASCICULO 1
Importancia del área de operaciones

FASCICULO 2
Diseño de tus productos y procesos de producción

FASCICULO 3
Diseño de tus instalaciones de producción

FASCICULO 4
Administración de operaciones en los servicios

Módulo I

Identifica la función de operaciones (Conceptos básicos)

Presentación

"LA RANA FELIZ"

"La Rana Feliz" es un pequeño restaurante fundado hace un año por la señora Gumersinda. El negocio está ubicado en la esquina de dos avenidas muy transitadas, en una zona comercial y de oficinas.

Cuando la señora Gumersinda decidió poner su negocio pensó: "Estoy segura de que me va a ir muy bien, pues mis clientes pueden ser muchas de las personas que trabajan en las oficinas..."

Sin embargo, no fue así. Desde hace un año, han sido pocos los clientes que se paran por ahí, y los que han llegado a ir, no han vuelto a regresar. Muchos de ellos se quejaban de que a pesar de que casi no había gente, el servicio era lentísimo, la atención por parte del personal era muy mala y la calidad, variedad y presentación de los platillos era muy deficiente. Por otra parte, consideraban que el precio era muy alto.

Doña Gumersinda debe pagar a sus empleados independientemente de que haya o no clientes. No quiere despedir a ninguno pues tiene el temor de que de repente lleguen varios clientes y no haya suficiente personal para atenderlos. Además, debe pagar luz, agua, gas, la renta del local, etcétera.

Lo anterior ha llevado a "La Rana Feliz" a una difícil situación financiera. La señora Gumersinda, preocupada por la situación de su negocio, decidió solicitar un préstamo bancario. Ya en el banco se encontró a un viejo amigo, don José a quien le platicó el problema en el que se encontraba:

Doña Gumersinda: "José, mi negocio está en una difícil situación financiera. No tengo dinero para comprar materia prima; a veces tengo que pedir dinero prestado a amigos o sacar de mi tarjeta de crédito personal para poder pagar a mis empleados. Me urge conseguir un préstamo del banco para salir adelante con mi negocio."

Don José, que había sido asesor de empresas durante mucho tiempo le respondió:

Don José: "Oye Gumersinda: ¿crees sinceramente que resolverás tu problema con un préstamo? No crees que la crisis financiera por la que atraviesa tu empresa puede ser consecuencia de otros problemas? Si consigues el préstamo es probable que sigas adelante por un tiempo, pero después, ¿qué harás?, ¿se resolverán todos tus problemas?" ... "¿por qué no me invitas a conocer tu negocio? Quizás haya algo en que pueda ayudarte...

Ya en el restaurant, lo primero que observó don José fue el lugar en donde se encontraba el negocio. Aunque era una zona muy transitada, no había forma de que los coches se estacionaran sobre la avenida, lo que podía impedir que algunos clientes se pararan a comer ahí. Otra cosa que le llamó la atención fue el amontonamiento de mesas en el restaurant, la pobre decoración del lugar, el ruido proveniente de la cocina, etc. Observó también que uno de los clientes que estaba ahí había ordenado un platillo y el mesero le había contestado que se les acababa de terminar. Al ver la carta de platillos, pudo ver que ésta era muy pobre, no había gran variedad de menus. Además, notó que el servicio era lentísimo.

Después de una serie de observaciones, don José se acercó a doña Gumersinda y le dijo:

Don José: "Creo que tu problema no es de tipo financiero, es más bien un problema de producción." Si solucionas algunos de estos problemas, tu situación financiera podría mejorar.

Doña Gumersinda, un poco sorprendida respondió:

Doña Gumersinda: "Escúchame José, esto no es una planta de manufactura, ¿a que te refieres con que mi problema es de producción? Mi negocio es de servicios. ¡Y no entiendo de qué manera la solución de estos problemas que llamas "de producción" podría aplicarse al problema de mi negocio! . . .

Objetivos del Módulo

Al concluir este Módulo estarás capacitado para:

- *Reconocer la importancia del área de operaciones de tu negocio ya sea de manufactura, servicio o comercio.*
- *Identificar las principales diferencias entre los negocios de servicios (incluyendo comercio) y manufactureras así como la importancia que tiene conocer estas diferencias.*
- *Aplicar, en tu propio negocio, algunas ideas relacionadas con el diseño de tus productos.*
- *Aplicar en tu empresa algunos conceptos y estrategias referentes al diseño o rediseño de tus procesos de producción.*
- *Determinar el mejor lugar para instalar tu planta de producción.*
- *Determinar la capacidad que debe tener tu planta de producción.*
- *Rediseñar, en caso necesario, la distribución física de tus instalaciones.*
- *Mejorar la administración de las operaciones en tu negocio de servicio*

Organización del Módulo

El primer fascículo que integra este Módulo es introductorio al área de operaciones (o de producción, como comúnmente se conoce en la industria manufacturera) de tu negocio. En este fascículo se define lo que actualmente se conoce como función de operaciones y se hace la distinción con lo que es la función propiamente de producción. En este fascículo se define también lo que es un sistema de producción. Finalmente, se presentan las principales diferencias entre un negocio de manufactura y uno de servicios y se analiza la forma en las que estas diferencias afectan las decisiones de operaciones de tu negocio.

En el segundo fascículo se presentan algunas consideraciones importantes relacionadas con el diseño de tus productos y procesos de producción. En este fascículo se proponen algunas ideas para mejorar tus productos y procesos productivos.

En el tercer fascículo se tratan temas relacionados con el diseño de tus instalaciones, como son: localización de tu planta de producción, capacidad de tu planta y distribución física de tus instalaciones (conocido como ''lay-out'' de tu planta).

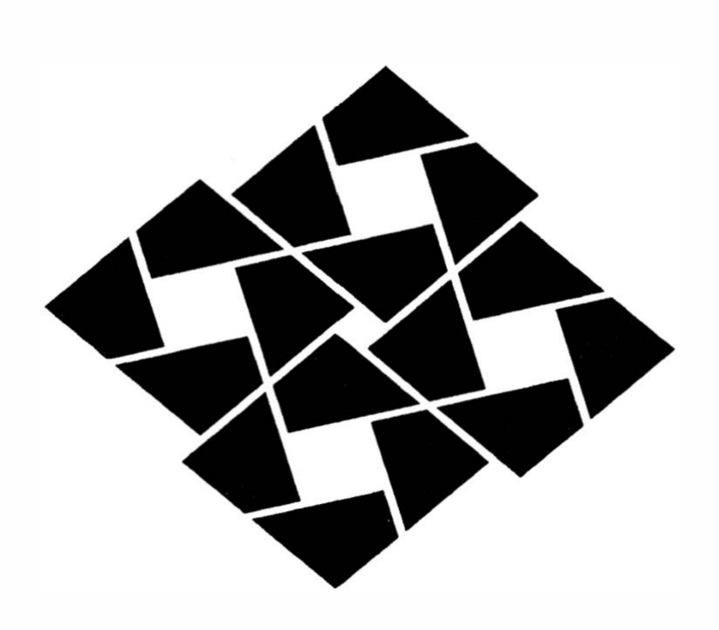
Debido al auge que han tenido, en los últimos años, los negocios de servicios y comercio, hemos diseñado un cuarto fascículo en el que se tratan aspectos importantes a considerar en la administración de operaciones en las empresas de servicios.

Indice

Paquete de Producción

Módulo I: Identifica la función de operaciones (Conceptos básicos)

FASCICULO 4



Administración de operaciones en los servicios

Administración de Operaciones en los Servicios

Contenido

Este fascículo está elaborado para que:

- Identifiques que tipo de negocio de servicio es el tuyo.
- Identifiques el grado de contacto con el cliente de tu negocio.
- Clasifiques a tu negocio como un negocio puro, mezclado o casi manufacturado.
- Definas las características del servicio que ofreces, esto es tu "paquete de servicios".
- Determines el proceso de producción de tu "servicio".
- Determines el tipo de personal que debes de contratar de acuerdo con las características de tu negocio.
- Apliques algunos métodos, técnicas y procedimientos para mejorar las operaciones de tu negocio.

Objetivo

Aplicar a tu propio negocio algunas ideas relacionadas con la administración de operaciones en las empresas de servicios.

▶ *Indice*

ADMINISTRACION DE OPERACIONES EN LOS SERVICIOS

Instrucciones

El siguiente documento es un fascículo de autoenseñanza, lo que significa que tú podrás alcanzar los objetivos propuestos si realizas las actividades que se van indicando.

El fascículo inicia con una evaluación previa para identificar los conocimientos que actualmente tienes sobre el tema. Si el resultado de esta evaluación es desfavorable, no te preocupes, pues a través de la lectura del fascículo aprenderás todo lo que pudiste contestar.

Este fascículo está diseñado para que lo uses, por lo tanto es necesario que realices todos los ejercicios que se presentan. No leas las respuestas hasta después de haberlos hecho. Si es necesario, vuelve a leer la información cuantas veces lo requieras. Cuando termines, resuelve la evaluación final, lo que te permitirá saber si has alcanzado los objetivos propuestos al inicio del fascículo. Finalmente, resuelve el ejercicio práctico, el cual ha sido diseñado para que apliques en tu propio negocio, los conocimientos adquiridos en este fascículo.

¡MUCHA SUERTE Y ADELANTE!

▶ *Evaluación previa*

I. Selecciona la opción que mejor responda a la pregunta:

1) ¿Qué vende un restaurant?
   a) Bienes.
   b) Servicios.
   c) Bienes y servicios.

2) Un salón de belleza es un:
   a) Servicio en la empresa.
   b) Servicio a domicilio.
   c) Servicio de apoyo.
   d) Servicio interno.
   e) a y b.

3) Una taquería es un negocio de servicio:
   a) Puro.
   b) Mezclado.
   c) Casi manufacturado.
   d) Aislado.

4) En los servicios de "Alto grado de contacto" con el cliente, se requiere que los trabajadores tengan:
   a) Habilidades interpersonales.
   b) Habilidades técnicas.
   c) Habilidades técnicas e interpersonales.
   d) No se requiere que tengan estas habilidades.

5) Un sistema de "Servicio permeable" es aquel en donde:
   a) No se requiere la presencia del cliente para realizar el servicio.
   b) Se requiere la presencia del cliente para poder realizar el servicio.
   c) La presencia del cliente es necesaria para realizar una parte del servicio, pero otra parte de éste se puede llevar a cabo sin la presencia del cliente.
   d) Ninguna de las anteriores.

Introducción

En la actualidad, el 90.1% de la microempresa mexicana está formada por negocios de comercio y servicios. Asimismo, más de la mitad del gasto en consumo personal se destina a servicios. Existe una demanda cada vez mayor por servicios como son: servicios bancarios, de transporte, estética, alojamiento, asesoramiento, diversiones, mantenimiento y reparaciones, entre otros.

En una sociedad saturada de productos de manufactura, como la nuestra, el desarrollo de productos y la investigación no son suficientes para lograr una diferenciación, para lograr un posicionamiento. Se requiere que las empresas lleguen a distinguirse ofreciendo mejores servicios que la competencia, sobre todo ahora, con la apertura comercial, en la que las empresas deben incluir el concepto de CALIDAD TOTAL en sus objetivos para poder competir.

La administración de los negocios de servicios requiere de un entendimiento del mercado, relaciones humanas, tecnología y operaciones. En este fascículo se presentan algunas consideraciones importantes en la administración de las operaciones de las empresas de servicios.

Objetivo terminal

Al finalizar este tema, estarás capacitado para aplicar a tu propio negocio algunas ideas relacionadas con la administración de operaciones en las empresas de servicios.

Objetivos intermedios

Al concluir este fascículo, estarás capacitado para:

Identificar qué tipo de negocio de servicio es el tuyo: servicio en la empresa o servicio a domicilio.

Identificar el grado de contacto con el cliente de tu negocio.

Clasificar a tu negocio como un negocio puro, mezclado o casi manufacturado.

Definir las características del servicio que ofreces, es decir, de tu "paquete de servicio".

Determinar el proceso de producción de tu "servicio".

Determinar el tipo de personal que debes contratar de acuerdo con las características de tu negocio.

Aplicar algunos métodos, técnicas y procedimientos para mejorar las operaciones de tu negocio.

Aspectos a considerar en la administración de operaciones de tu negocio

▶ *Diferencia entre un negocio de servicio y servicio interno*

Al hablar de la administración de las operaciones en los negocios de servicios, es importante que hagamos una distinción entre lo que se conoce como ''Negocio de servicios'' y ''Servicio interno''.

Negocio de servicio:

Son todas aquellas organizaciones cuyo negocio principal es la producción y venta de un servicio. Por ejemplo, un restaurant, una peluquería, un taller mecánico, etcétera.

Los negocios de servicios se pueden clasificar en dos grandes grupos:

a) Servicio en la empresa

Son aquellos negocios en donde el cliente debe ir al establecimiento para poder adquirir el servicio. Por ejemplo: un restaurant, una peluquería, etcétera.

b) Servicio a domicilio

Son aquellos negocios en donde la producción y consumo del servicio se lleva a cabo en el domicilio del cliente (entendiendo por domicilio el lugar en donde vive, trabaja o se encuentra el cliente); es decir, el que vende el servicio debe ir a donde se encuentra el cliente. Por ejemplo: un servicio de jardinería, plomería, reparación de lavadoras, etcétera.

Servicio interno:

Se refiere a todas aquellas áreas de servicio que apoyan las actividades de una organización. Por ejemplo, el área de mantenimiento o limpieza de un restaurant, el área de cómputo, área de mantenimiento de maquinaria en el caso de una fábrica de zapatos, etcétera.

Ejercicio:

Completa el siguiente párrafo:

Un negocio de servicio es ______________________________

Compara tus respuestas con las dos definiciones anteriores y sigue adelante.

Los negocios de servicios pueden ser de:

Alto grado de contacto: en donde el porcentaje de tiempo que el cliente está en el sistema de servicio es muy alto en relación a todo el tiempo que lleva realizar el servicio.

Bajo grado de contacto: el cliente no necesita estar en el sistema de servicio para que se realice el servicio.

Dependiendo del grado de contacto, los negocios de servicios se clasifican en:

a) Servicio puro

Este tipo de servicio se caracteriza por un alto grado de contacto con el cliente. Se requiere de la presencia física del cliente en cada una de las etapas del proceso de producción del servicio.

Por ejemplo: el grado de contacto en un salón de belleza es alto, ya que el cliente forzosamente tiene que estar presente en cada una de las etapas del proceso de producción del servicio. Supongamos que el proceso de producción del servicio consiste en: lavar el cabello, cortarlo (en caso de que el cliente así lo requiera), secarlo y, finalmente, peinarlo. En cada etapa de este proceso, el cliente debe estar presente.

b) Servicio mezclado

Se caracteriza por un grado de contacto medio con el cliente, ya que se requiere que éste permanezca en el negocio durante una parte del proceso de producción del servicio, pero no en todo el proceso.

Por ejemplo: en un estudio de fotografía el cliente está un momento, mientras se le toman las fotografías, pero no interviene en el proceso de revelado de las fotos y por lo tanto no necesita estar ahí. El grado de contacto en este caso es medio. Lo mismo sucede en el caso de un sastre: se requiere la presencia del cliente para tomarle las medidas, que es una de las etapas del proceso de elaboración de un traje, pero no se requiere de su presencia en etapas posteriores, que consisten en la elaboración del traje.

c) Servicio casi manufacturado

Se caracteriza por un bajo grado de contacto con el cliente ya que no se requiere la presencia física del cliente durante el proceso de producción del servicio.

Por ejemplo: en un servicio de reparación de zapatos el cliente únicamente deja sus zapatos, se va y posteriormente regresa por ellos, pero no está involucrado en la producción del servicio que, en este caso, consiste en la reparación de zapatos.

Ejercicio:

Contesta falso **F** o verdadero **V**, según el caso:

1. En los negocios de servicio con alto grado de contacto, el cliente no necesita estar en el sistema de servicio para que se realice el servicio ( )
2. En un servicio casi manufacturado es importantísimo que el cliente esté presente para que se pueda llevar a cabo el servicio ( )
3. Un servicio puro se caracteriza por un alto grado de contacto ( )

RESPUESTAS

1. F 2. F 3. V

Si no tuviste ningún error, continúa leyendo. De no ser así, vuelve a leer el subtema "Nivel de contacto con el cliente".

Pregunta de reflexión: ¿Qué tipo de servicio es el tuyo?

Responde aquí: ______________________________

(Servicio puro, mezclado, casi manufacturado)

¿Por qué es importante esta consideración sobre tu negocio de servicios?

En la Tabla 1 se muestran las principales diferencias en relación a las decisiones de operaciones, entre los negocios de alto y bajo grado de contacto. De acuerdo con esta tabla, el grado de contacto con el cliente va a influir en las decisiones que conciernen al área de operaciones del negocio.

1. Decisiones relacionadas con la distribución física (*Lay-out*) de tus instalaciones

En cuanto a la decisión de *Lay-out*, es decir, la distribución física de tus instalaciones, en los negocios de alto grado de contacto, el *Lay-out* debe de estar de acuerdo con las expectativas del cliente: ambiente agradable, buena decoración, distribución adecuada de los muebles, etc. Sin embargo, en los negocios de bajo grado de contacto, dado que el cliente no participa en las operaciones, la maquinaria y equipo deben estar acomodadas de tal forma que se logre la mayor eficiencia posible.

Por ejemplo, en un restaurant, debido a que existe un alto grado de contacto con el cliente, las mesas al igual que toda la decoración, deben estar acomodadas de tal forma que sea agradable al cliente y no como sucede en muchos lugares en donde las mesas están amontonadas y la decoración es muy pobre y poco atractiva para el cliente.

Tabla 1. Diferencias entre los sistemas de alto y bajo grado de contacto.

DECISION	SISTEMA DE ALTO CONTACTO	SISTEMA DE BAJO CONTACTO
Ubicación de instalaciones	Las instalaciones deben estar cerca del cliente	Las instalaciones pueden estar cerca de los suministros, transporte o mano de obra
Distribución física de las instalaciones	Las instalaciones deben satisfacer las necesidades y expectativas físicas y psicológicas del cliente	Las instalaciones deben facilitar la producción
Diseño del producto	El ambiente y el producto físico definen la naturaleza del servicio	El cliente no está en el ambiente de servicio; el producto se puede definir con menos atributos
Programación	El cliente es el programa de producción y hay que adaptarse a él	Al cliente le interesan más las fechas de terminación
Planeación de la producción	Los pedidos no se pueden dejar pendientes de surtir	Se pueden tener pedidos pendientes por surtir
Habilidades de los trabajadores	La fuerza de trabajo directa es parte importante del servicio y debe ser capaz de interactuar con el público	La fuerza de trabajo directo sólo necesita tener capacidad técnica
Control de calidad	Las normas de calidad a menudo están a juicio de quien las aplica y, por tanto, son variables	Las normas de calidad suelen ser mesurables y, por tanto, fijas
Tiempo para servicio	El tiempo para servicio depende de las necesidades del cliente y, por ello, los estándares de tiempo suelen ser poco estrictos	El trabajo se efectúa en materiales del cliente y los estándares de tiempo suelen ser estrictos
Pago de salarios	La producción variable requiere de sistemas de salarios basados en el tiempo	La producción "fijable" permite sistemas de salarios basados en el producto
Planeación de la capacidad	Para evitar pérdidas de ventas la capacidad se debe establecer para coincidir con la demanda máxima	El producto que se puede almacenar permite establecer la capacidad a cierto nivel promedio de demanda

2. Decisiones relacionadas con la planeación y control de la producción

En relación a las decisiones de planeación y control de la producción, en los negocios de alto grado de contacto, estas actividades se vuelven muy complejas ya que el cliente puede llegar en cualquier momento, y el trabajo que se realiza para cada cliente es diferente. Los tiempos de duración del servicio varían de cliente a cliente ya que cada uno tiene requerimientos diferentes. Por ejemplo, en un salón de belleza, cada cliente tiene requerimientos diferentes. Un cliente puede pedirte únicamente que le cortes el cabello, otro cliente deseará no sólo que le cortes el cabello sino que también le hagas una base y lo peines y otro más, además de todo esto, querrá que le hagas manicure. Esta situación dificulta la planeación y programación de tus operaciones, el determinar cúantos trabajadores necesitas, cuánto equipo necesitas, etcétera.

¿Qué puedes hacer en estos casos?

Puedes programarte a base de citas. Hay señoras que, en el caso del salón de belleza, van una vez a la semana a que las peines. Bueno, pues sugiéreles que fijen un día a la semana. Diles que esto es para darles un mejor servicio, para evitar que estén esperando a que las atiendas. ¿Podrá resultar?

En el caso de los servicios de bajo grado de contacto, la programación de las actividades es más sencilla, ya que el cliente no interviene en el proceso de producción del servicio. Esto te permite saber con alguna certeza el tiempo que tardas en realizar tus actividades, como en el caso de un estudio de fotografía, y por ello la programación se facilita.

3. Decisiones relacionadas con las habilidades que deben tener tus trabajadores

Las habilidades de la mano de obra también variarán dependiendo de si es un servicio de alto o bajo grado de contacto. En el de alto grado, el personal deberá tener la facilidad de relacionarse con las personas, mientras que en el de bajo grado, no es tan necesaria esta habilidad. Lo que necesitas es gente que sea eficiente y que sea un especialista en su trabajo.

4. Posibilidad de acumular órdenes de los clientes

En muchos negocios de alto grado de contacto, no puedes acumular muchas órdenes de los clientes y después realizar el servicio. Lo más probable es que si no puedes atender de inmediato al cliente, éste se te vaya. Sin embargo, en los negocios de bajo grado de contacto, el cliente puede llegar, dejar su orden de trabajo y regresar después por ella.

Por ejemplo, imagina que llegan más clientes de los que un restaurant puede atender en un momento dado; es probable que algunos clientes esperen para ser atendidos (es decir, estás acumulando órdenes) pero si tienes demasiados clientes esperando, es posible que algunos se vayan debido a la tardanza. Pero en un negocio de reparación de zapatos, el cliente puede llegar y dejar su orden, independientemente de que tengas más órdenes acumuladas.

▶ *Calidad en el trabajo y calidad en el servicio*

Un aspecto de suma importancia en la administración de las operaciones de tu negocio es saber diferenciar entre lo que se conoce como calidad en el trabajo y calidad en el servicio. ¿Cuál es la diferencia?

Una cosa es que, por ejemplo, el cocinero de un restaurant cocine comida de excelente calidad, y otra cosa es que la calidad del restaurant sea buena. Si la atención al cliente es mala, si el servicio es lento, si las instalaciones no son agradables al cliente, entonces la calidad del servicio es mala, aunque la calidad del trabajo, es decir, del cocinero, sea buena.

Si llevas tu automóvil a un taller mecánico, puede que la calidad del trabajo del mecánico, que consiste en hacer alguna reparación al coche, sea excelente, porque el mecánico es muy bueno. Pero si te entregan tu automóvil dos semanas más tarde de lo que te habían prometido, entonces la calidad de todo el servicio, es decir, de ese taller, será catalogada como mala.

¿Y qué es lo que le importa al cliente? Obviamente le interesa que TODO el servicio sea bueno, y no nada más una parte de éste. Por ello, cuando deseas hacer mejoras a tu PRODUCTO, estas mejoras deben ir encaminadas a mejorar la calidad de TODO el servicio (en el Módulo IV del Paquete de Producción profundizaremos más sobre el tema de CALIDAD).

Ejercicio:

Completa el siguiente párrafo:

Si vas a una imprenta comercial a que te entreguen unas invitaciones de boda que mandaste hacer, y observas que el diseño y la impresión es muy buena, así como el material de que están hechas las invitaciones, puedes decir que la calidad del ______________________ es muy buena; pero si esas invitaciones te las entregaron 2 semanas después de la fecha prometida, entonces la calidad del ______________________ es muy mala.

La respuesta es: . . . trabajo/servicio.

Si no pudiste completar este párrafo correctamente, entonces vuelve a leer el subtema: "Calidad en el trabajo y calidad en el servicio".

Diseño o rediseño de un negocio de servicios

El diseño o rediseño de un negocio de servicio requiere de los siguientes pasos:

1. Generación de la idea. ¿Qué tipo de gente quiero atender?
2. Definición del "Paquete de servicios". ¿Cuáles son las características tangibles e intangibles de mi servicio?

3. Selección del proceso. ¿Cómo se producirá el paquete de servicio?
4. Requerimientos de trabajadores. ¿Qué puestos se necesitan y qué habilidades debe tener el personal?
5. Requerimiento de las instalaciones. ¿Cuántas instalaciones se necesitan y dónde se localizarán?

Menciona los pasos para el diseño o rediseño de un negocio de servicio:

1. ____________________
2. ____________________
3. ____________________
4. ____________________
5. ____________________

Vuelve a leer los puntos 1 al 5 del inciso anterior y comprueba tus respuestas.

1. Generación de la idea

Una vez que decides dedicarte a un negocio de servicio, en lugar de uno de manufactura o comercio, debes decidir a qué tipo de gente deseas atender: gente joven, adultos, mujeres, niños, etcétera.

Esto es importante porque las decisiones que tomes con respecto a las características de tu servicio, localización del mismo, acondicionamiento del lugar, etc., se verán afectadas dependiendo de quién es tu cliente.

2. Definición del "Paquete de servicio"

Una de las decisiones más importantes al iniciar un negocio es la definición de las características que debe tener tu producto o "Paquete de servicio".

En la definición de tu "Paquete de servicio" debes tomar en cuenta el hecho de que muchos servicios son una mezcla de atributos tangibles e intangibles.

En el caso de un restaurant, al igual que muchos otros negocios de servicios, el Paquete de servicios es una mezcla de atributos tangibles, como la comida, y las bebidas, que el cliente puede tocar, saborear, oler; y atributos intangibles, que más bien son experimentados por el cliente, como la rapidez del servicio, limpieza del negocio, atención del personal, ambiente, etcétera.

Si deseas que tu producto sea competitivo, debes mejorar tanto las características tangibles como intangibles del mismo (el Módulo II del Paquete de Mercadotecnia trata con mayor profundidad el tema relacionado con el diseño de productos, sean bienes o servicios).

Ejercicio:

Menciona con tus propias palabras qué entiendes por "Paquete de servicios":

Si mencionaste que el Paquete de servicios es el conjunto de atributos tangibles e intangibles de un servicio, ¡Perfecto! Si tuviste problemas al contestar, no te preocupes, vuelve a leer el inciso 2, "Definición del Paquete de servicio" (párrafos anteriores).

A continuación, vamos a ver algunos ejemplos de cómo mejorar tu "Paquete de servicio", lo cual repercute en un mejor servicio al cliente y, por lo tanto, significa mejoras en tu negocio.

Ejemplo 1:

Vamos a analizar el caso de un negocio de fotocopiado. Normalmente, es el cliente el que acude al negocio para que le saquen algunas copias. Pero, ¿qué impacto tendría en las ventas del negocio el hecho de que una persona del mismo visitara oficinas, escuelas, etc., para ofrecer sus servicios?

El efecto sería un INCREMENTO EN LAS VENTAS.

De hecho, ya existen negocios de fotocopiado en donde una persona pasa diariamente a oficinas o escuelas a recoger material que desean que se fotocopie y después de unas horas regresan con el trabajo listo. Esto ha tenido como resultado un mayor aprovechamiento de las máquinas, personal, y desde luego, un incremento en las ventas del negocio. Esta es precisamente una forma de innovar o mejorar tu "Paquete de servicios".

Ejemplo 2:

Considera el caso de un restaurant ubicado en una avenida muy transitada, pero en la que es imposible que los autos se estacionen sobre dicha avenida. Esto ha provocado que sean pocos los clientes que se paren a comer. Pero, ¿qué sucede si asigno a una persona para que estacione los automóviles de los clientes?, ¿aumentaría el número de clientes? Es posible que así sea. Pero siempre y cuando la comida sea buena, haya gran variedad de platillos, la atención al cliente sea buena, tu local esté limpio, etcétera.

Ejemplo 3:

Considera el caso de un taller mecánico. Normalmente, el cliente debe llevar su coche cuando éste tiene algún problema. ¿Qué sucede si repartes volantes en

donde hagas saber al cliente que en caso de alguna falla de su automóvil, llame por teléfono y tú vas a su domicilio?, ¿podrías ganar más clientes? (Por supuesto que no todo tipo de reparaciones se pueden realizar en el domicilio del cliente porque se necesita equipo especial, pero al menos te darías a conocer.)

Como ves, implantar el "servicio a domicilio" es una forma de hacer mejoras a tu PRODUCTO.

3. Selección del proceso de producción y
4. Requerimientos del personal

Al definir el proceso de producción de tu servicio, debes tomar en cuenta la siguiente consideración sobre los servicios:

Los servicios se fabrican y se consumen simultáneamente.

A diferencia de una empresa de manufactura, en donde los artículos se producen en la planta de producción, y se venden en una tienda, los servicios se fabrican, se venden y se consumen simultáneamente. De hecho, el servicio (producto) es a la vez el proceso de producción. Por ejemplo: en un restaurant, el servicio empieza a fabricarse desde que llega el cliente y se termina de fabricar cuando el cliente se va. Por su parte, el cliente empieza a "consumir" el producto en el momento en que llega al restaurant y lo termina de consumir en el momento en que se va.

Como ves, este proceso de fabricación-venta-consumo en el caso de los negocios de servicios, es simultáneo.

Este hecho es de gran importancia ya que el que participa en la fabricación del servicio, por ejemplo, el mesero, en un restaurant, también participa, simultáneamente, en la venta del mismo, es decir, realiza una función de producción y de ventas, y, por lo tanto, debe poseer las características y habilidades de un vendedor y de un obrero. Por ejemplo, debe tener la habilidad para relacionarse con las personas, facilidad de palabra, poder de convencimiento (características de un vendedor) y debe ser un especialista en su trabajo, conocerlo y realizarlo de la mejor forma posible (características de un obrero). En el caso del cocinero, la situación es diferente ya que éste no trata directamente con el cliente y, por lo tanto, no es tan importante el que tenga habilidades de relacionarse con otras personas. Sin embargo, es importante que sea eficiente, creativo y que sepa hacer bien su trabajo, es decir, que sepa hacer comida rica y variada.

De lo anterior podemos concluir que gran parte del éxito de tu negocio depende de tu personal, quienes a la vez juegan un papel muy importante en la calidad e imagen del negocio. Cuando decides contratar personal, es importante que definas qué características (perfil) deben tener las personas de acuerdo con el puesto que van a desempeñar. Ahora bien, ¿en qué consiste el proceso de producción de tu negocio?

Precisamente en la serie de actividades que debes realizar para proporcionar el servicio. Son todos los pasos que se dan desde que llega el cliente a tu negocio hasta que se va.

Ejemplo:

Proceso de producción del servicio en una taquería:

Llega el cliente y espera a ser recibido. Si hay mesas desocupadas se le asigna inmediatamente una de acuerdo con el número de personas, dándole a escoger al cliente sección de fumar o no fumar. Si no hay mesas desocupadas, el encargado registra el nombre y número de personas para tener un control de llegadas por orden para asignar mesas, tomando en cuenta la capacidad de éstas.

Una vez que se le asigne mesa al cliente, el mesero le entrega la carta. Poco después se toma la orden y ésta se lleva a la cocina para ser preparada. Una vez listo, se lleva el platillo al cliente.

En cuanto el cliente termina de comer, se le retiran los platos y cubiertos. Se le ofrece postre y café, en el caso de que sea comida. Finalmente, se le entrega la cuenta.

Cuando se ha retirado el cliente, el garrotero limpia y monta nuevamente la mesa.

Al igual que en la definición del proceso de producción de un bien, en el caso de un negocio de manufactura, es importante establecer tiempos estándar para cada fase del proceso de producción de un servicio. Por ejemplo:

No puede pasar más de un minuto desde que llega el cliente para ser atendido, ya sea que se le asigne mesa o se le registre.

No deben pasar más de 30 segundos para que el cliente reciba la carta.

Para el desayuno, después de tomar la orden, no deben pasar más de 10 minutos para que el cliente reciba lo que pidió.

Para la comida, no deben pasar más de 20 minutos para que el cliente reciba el plato fuerte.

Una vez que el cliente termina y pide su cuenta, no deben pasar más de 3 minutos para que la reciba.

Una vez que se retira el cliente, el garrotero debe limpiar la mesa y montarla en menos de 4 minutos.

La definición de estos estándares es de suma importancia para tener un buen control de las operaciones de tu negocio.

5. Determinación de los requerimientos de equipo

Estrategias para mejorar las operaciones de tu negocio de servicios

A continuación, vamos a ver de qué manera puedes mejorar toda la operación de tu negocio, dependiendo del tipo de negocio que tengas y del grado de contacto con el cliente.

Para ello, vamos a utilizar una herramienta que se conoce como: MATRIZ DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIOS, la cual se muestra en la Figura 1. En esta matriz aparecen tres sistemas:

a) Sistema cerrado, en donde el contacto con el cliente es nulo. Es el caso de los servicios casi manufacturados con bajo grado de contacto.

b) Sistema permeable, en donde hay algo de interacción con el cliente. Son los servicios mezclados con grado de contacto medio.

c) Sistema reactivo, en donde hay un alto grado de contacto con el cliente. Es el caso de los servicios puros.

En el eje vertical izquierdo de esta matriz se muestra la oportunidad de ventas, la cual es más alta en los sistemas reactivos, ya que hay gran interacción con el cliente y se sabe lo que éste quiere.

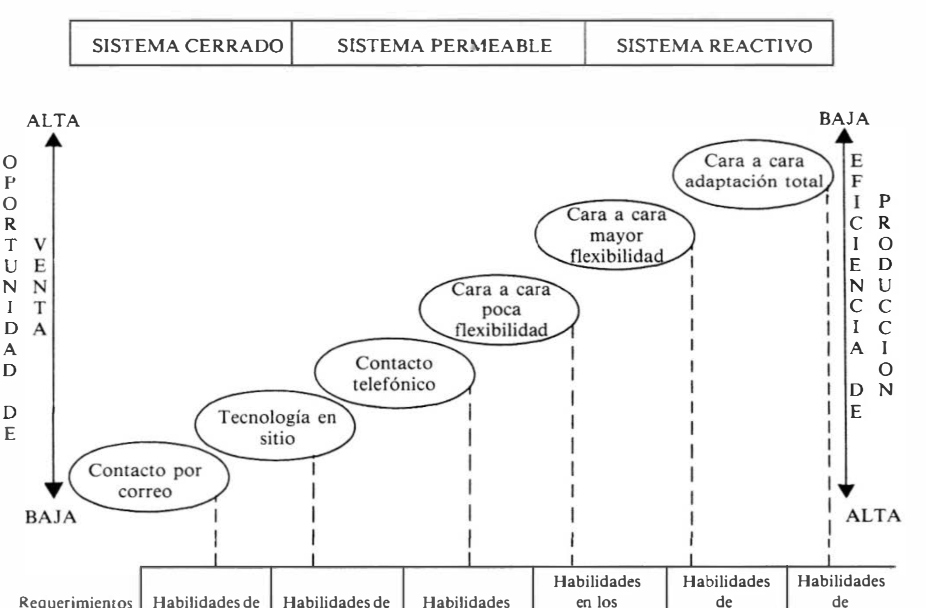
El eje vertical derecho muestra la eficiencia en las operaciones del negocio, la cual es menor cuando existe un alto grado de contacto con el cliente, ya que éste interviene mucho en el proceso de producción del servicio, afectando por ello la planeación y programación de las actividades de producción del servicio.

En la parte inferior de esta matriz aparecen las habilidades que debe tener el personal, así como el tipo de innovaciones que pueden introducirse para mejorar la eficiencia en la producción del servicio, dependiendo del tipo de negocio de servicio de que se trate.

Por ejemplo: el óvalo de esta matriz que dice: "contacto por correo", representa un sistema cerrado, ya que el grado de contacto con el cliente es casi nulo. Por esta razón se dice que la oportunidad de ventas es baja. Sin embargo, debido a que no se requiere de la presencia física del cliente para producir el servicio y a que el cliente no participa en la producción del mismo, se dice que por naturaleza, la eficiencia en las operaciones es alta, ya que es más fácil la planeación y programación de las actividades de producción. Las habilidades que deben tener los trabajadores son básicamente las requeridas por un empleado de oficina, como habilidad para manejo de papeles, archivo y otras. Una de las innovaciones que se proponen para mejorar la eficiencia en este tipo de negocios es la automatización.

"El contacto por teléfono" representa un sistema permeable en donde existe un grado de contacto medio. Se requiere la presencia física del cliente en algunas

etapas del proceso de producción. Por esta razón, la oportunidad de ventas aumenta. Sin embargo, la eficiencia disminuye debido a la intervención del cliente en algunas etapas del proceso de producción. En este tipo de negocios se requiere que el personal tenga habilidades verbales.



Requerimientos del empleo	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades en los procedimientos	Habilidades de intercambio	Habilidades de diagnóstico
Enfoque de operaciones	Manejo de papeles	Administración de la demanda	Programación de llamadas	Control de flujo	Dirección capacitada	Mezcla de clientes
Innovaciones	Automatización de oficina	Métodos de enrutamiento	Bases de datos	Soportes electrónicos	Autoservicio	Equipo de clientes y trabajadores

Fuente: Chase-Aquilano, Production and Operations Management, a life cycle approach. Editorial: Irwin, 1989, p. 105.

Figura 1. Matriz de diseño de un sistema de servicio.

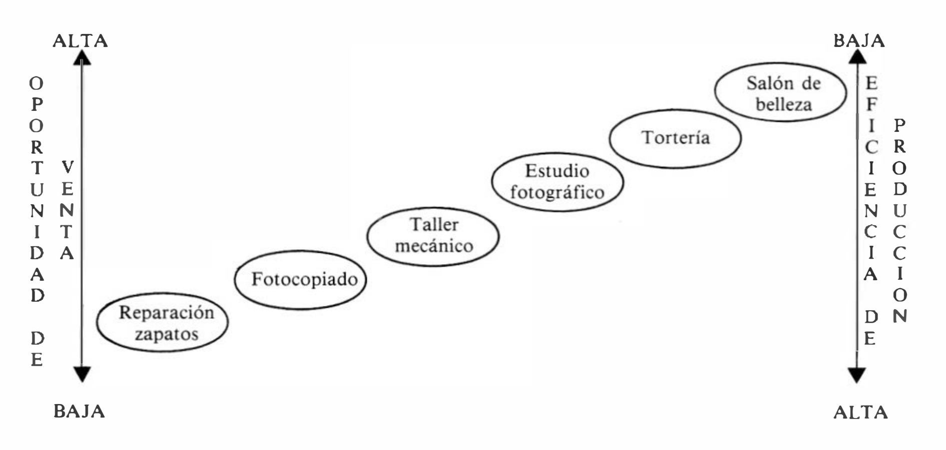
"El acercamiento cara a cara, adaptación total", representa un sistema reactivo en donde existe gran interacción con el cliente. Por ello, la oportunidad de ventas es alta, pero la eficiencia puede ser muy baja. En este caso se requiere que el personal tenga habilidades interpersonales y de diagnóstico. Para mejorar la eficiencia, se propone formar equipos entre clientes y trabajadores.

"Tecnología de sitio" son los sistemas como el cajero automático o las máquinas de refrescos.

De acuerdo con lo anterior, veamos ahora en qué parte de la matriz de "Diseño de un sistema de servicio" ubicaríamos los siguientes negocios de servicios (ver Figura 2):

a) Un servicio de reparación de zapatos.
b) Un estudio fotográfico.
c) Una tortería.
d) Un taller mecánico.
e) Un negocio de fotocopiado.
g) Un salón de belleza.

SISTEMA CERRADO	SISTEMA PERMEABLE	SISTEMA REACTIVO



Requerimientos del empleo	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades en los procedimientos	Habilidades de intercambio	Habilidades de diagnóstico
Enfoque de operaciones	Manejo de papeles	Administración de la demanda	Programación de llamadas	Control de flujo	Dirección capacitada	Mezcla de clientes
Innovaciones	Automatización de oficina	Métodos de enrutamiento	Bases de datos	Soportes electrónicos	Autoservicio	Equipo de clientes y trabajadores

Fuente: Chase-Aquilano, Production and Operations Management, a life cycle approach. Editorial: Irwin, 1989, p. 105.

Figura 2. Ubicación de varios negocios en la matriz de diseño de un sistema de servicio.

Finalmente, vale la pena mencionar que un negocio de servicio puede, a su vez, estar formado por varios negocios. Por ejemplo, un hotel está formado por varios negocios que son: restaurant, bar, eventos especiales, locales comerciales y servicios adicionales como salón de belleza, renta de autos, florería,

tabaquería, y otros. Cada uno de estos negocios tiene un grado de contacto con el cliente diferente, de hecho, es posible que el cliente sea diferente. Por lo tanto, las habilidades y características del personal así como la manera en la que se acondicione cada uno de estos negocios también será diferente. Por ejemplo, en el caso del restaurant la habilidad del personal para relacionarse con las personas debe ser mayor que en el caso del que atiende la tabaquería. La decoración del lugar es muy importante en los negocios en donde existe un alto grado de contacto con el cliente, como en el caso del restaurant del hotel, mientras que en otros, como el mostrador de renta de autos, no lo es.

Si tu negocio presenta características similares a las de un hotel, en el sentido de que puede estar vendiendo servicios diferentes a clientes diferentes, es conveniente que lo dividas en pequeños negocios. Identifica perfectamente las características de los clientes de cada uno de estos negocios, así como el grado de contacto con el cliente. Una vez que hayas realizado esta división, administra cada negocio como si fuera un negocio independiente. Usa la "matriz de diseño de un sistema de servicios" para decidir qué tipo de personal requieres en cada caso. Utiliza también la tabla 1 al tomar decisiones relacionadas con el diseño de las instalaciones de cada uno de tus pequeños negocios, proceso de producción más conveniente y planeación y programación de las actividades.

Con esto damos por terminado el fascículo 3 de este primer módulo de producción. Esperamos que todas las ideas aquí expuestas puedan ayudarte a administrar mejor tu negocio.

Resuelve ahora la evaluación final y verifica tus respuestas. Al terminar, resuelve el ejercicio práctico que aparece al final de este fascículo.

Evaluación final

1) ¿Qué es un negocio de servicio? Da 2 ejemplos:

____

____

____

____

2) Los negocios de servicios se dividen en:

a) ______________________________________

b) ______________________________________

3) Contacto con el cliente es:

4) Grado de contacto con el cliente es:

____

____

____

____

5) Dependiendo del grado de contacto con el cliente, los servicios se clasifican en:

a) ____

b) ____

c) ____

6) Calidad en el trabajo se refiere a: ____________________

____

____

____

Calidad en el servicio se refiere a: ____________________

____

____

____

____

7) Clasifica los siguientes negocios en la matriz de diseño de un sistema de servicios:

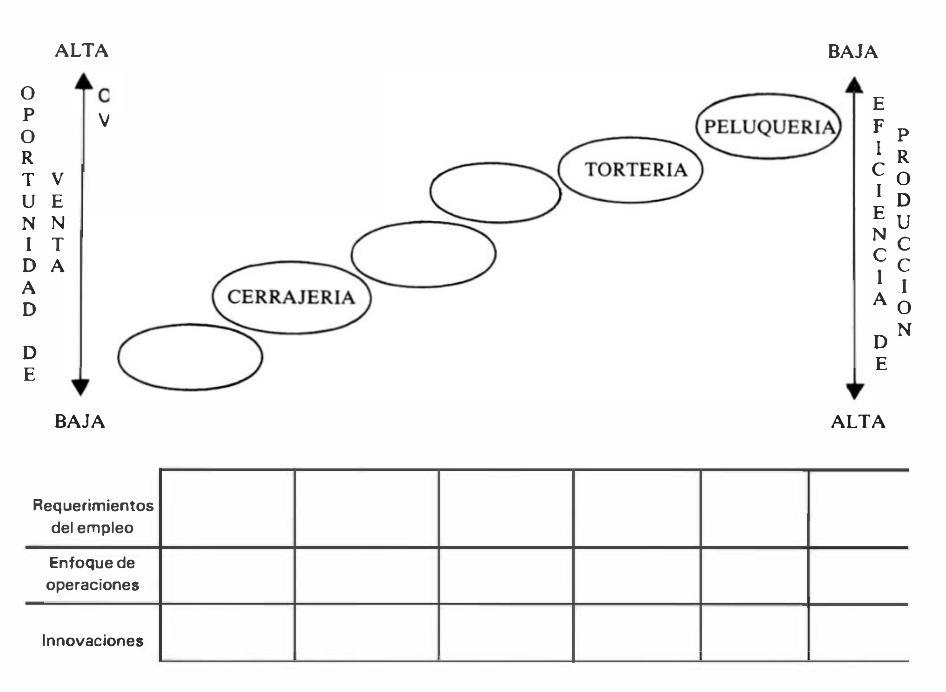
1) Una peluquería.
2) Una cerrajería.
3) Una tortería.

RESPUESTAS

1. Negocio de servicio es toda organización cuyo negocio principal requiere del cliente para poder llevar a cabo el servicio. Ejemplo: una tortería, un salón de belleza, etcétera.
2. Los negocios de servicio se dividen en:
   a) Servicio en la empresa.
   b) Servicio a domicilio.
3. Contacto con el cliente es la presencia física del cliente en el sistema de servicio.
4. Grado de contacto con el cliente es el porcentaje de tiempo que el cliente debe estar en el sistema en relación al tiempo total requerido para llevar a cabo el servicio.
5. Dependiendo del grado de contacto con el cliente, los servicios se clasifican en:
   a) Servicio puro.
   b) Servicio mezclado.
   c) Servicio casi manufacturado.
6. Calidad en el trabajo se refiere a la calidad del trabajo específico que realiza una persona que trabaja en un negocio de servicio. Mientras que calidad del servicio se refiere a la calidad en general de todo el "paquete de servicio" de un negocio.

MATRIZ DE DISEÑO DE SISTEMAS DE SERVICIOS

SISTEMA CERRADO	SISTEMA PERMEABLE	SISTEMA REACTIVO



Si tuviste un error, es conveniente que vuelvas a leer TODO el fascículo a fin de que los conceptos aquí expuestos te queden más claros.

Una vez que sientas que entiendes perfectamente las ideas presentadas en este fascículo, contesta el siguiente ejercicio práctico.

▶ *Ejercicio práctico*

I. Analiza tu negocio y marca con una cruz la opción más adecuada:

1) Tu negocio se puede clasificar como un:

a) Servicio en la empresa ____________
b) Servicio a domicilio ____________

2) El grado de contacto con el cliente, en el caso de tu negocio es:

a) Alto ______
b) Medio ______
c) Bajo ______

3) Dependiendo del grado de contacto con el cliente, tu negocio es un servicio:

a) Puro ______
b) Mezclado ______
c) Casi manufacturado ______

II. Contesta las siguientes preguntas relacionadas con tu negocio:

1) ¿Cuáles son las principales características de tus clientes?

____

____

____

____

____

____

____

2) ¿Cuáles son las características de tu ‘‘Paquete de servicio?

Atributos tangibles	Atributos intangibles
______________________	______________________
______________________	______________________
______________________	______________________

3) Explica, detalladamente, cuáles son los pasos del proceso de producción de tu servicio. Si ofreces más de un servicio, explica el proceso de cada uno de ellos.

____

____

____

____

____

4) Define el tipo de características y habilidades que debe tener tu personal, de acuerdo con el servicio que estás ofreciendo (habilidades interpersonales, conocimientos técnicos, prácticos, etcétera).

____

____

____

5) Ubica tu negocio en la matriz de diseño de un sistema de servicios. Indica qué habilidades debe tener tu personal, así como el tipo de innovaciones que puedes hacer a tu servicio.

MATRIZ DE DISEÑO DE SISTEMAS DE SERVICIOS

SISTEMA CERRADO	SISTEMA PERMEABLE	SISTEMA REACTIVO

ALTA — OPORTUNIDAD DE VENTA — BAJA

BAJA — EFICIENCIA DE PRODUCCION — ALTA

Requerimientos del empleo						
Enfoque de operaciones						
Innovaciones						

6) Finalmente, reflexiona un poco y menciona 4 formas en las que crees que podrías mejorar tu "paquete de servicio".

1. ____

____

____

2. ____

____

____

3. ____

____

____

4. ____

____

____

Ahora sólo me resta decirte:

¿QUE ESPERAS?

¡ADELANTE EN LA IMPLANTACION DE ESTAS INNOVACIONES!

Y

¡MUCHO EXITO!